

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN OTOKRATIS, DEMOKRATIS, DAN BEBAS TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA KANTOR PUSAT PT. BANK SULSELBAR MAKASSAR**

**RUSADY RUSLAN  
A21109991**



Kepada

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2014**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN OTOKRATIS, DEMOKRATIS, DAN BEBAS TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA KANTOR PUSAT PT. BANK SULSELBAR MAKASSAR**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

Disusun dan diajukan oleh  
**RUSADY RUSLAN**  
**A21109991**



Kepada

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2014**

# SKRIPSI

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN OTOKRATIS, DEMOKRATIS, DAN BEBAS TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA KANTOR PUSAT PT. BANK SULSELBAR MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

**RUSADY RUSLAN**  
**A21109991**

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar, 6 Februari 2014

Pembimbing I



**Dr. Hj. Nurdjannah Hamid, S.E., M. Agr**  
NIP 19600503 198601 2 001

Pembimbing II



**Fahrina Mustafa, S.E., M. Si**  
NIP 19740902 20081 2 001

Universitas Hasanuddin  
Fakultas Ekonomi  
Ketua jurusan Manajemen



**Dr. H. Muhammad Yunus Amar, S.E., M.T.**  
NIP. 19620430 198810 1001

# SKRIPSI

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN OTOKRATIS, DEMOKRATIS, DAN BEBAS TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA KANTOR PUSAT PT. BANK SULSELBAR MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

**RUSADY RUSLAN**


**A21109991**

Telah dipertahankan dalam ujian skripsi  
Pada tanggal 5 Maret 2014  
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia penguji

No.	Nama penguji	Jabatan	Tanda tangan
1.	Dr.Hj. Nurdjannah Hamid, S.E., M.Agr	Ketua	
2.	Fahrina Mustafa, S.E., M.Si	Sekretaris	
3.	Prof.Dr.H.Djabir Hamzah, MA	Anggota	
4.	Dr. Muh. Idrus Taba, S.E., M.Si	Anggota	
5.	Dr. Idayanti, S.E., M.Si	Anggota	

Universitas Hasanuddin  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Ketua jurusan Manajemen



**Dr. H. Muhammad Yunus Amar, S.E., M.T.**  
NIP. 19620430 198810 1001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah,

Nama : Rusady Ruslan  
Nim : A21109991  
Jurusan/Program Studi : Manajemen/Strata Satu (S1)

Dengan ini menyatakan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN OTOKRATIS, DEMOKRATIS DAN BEBAS TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SULSELBAR MAKASSAR**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku (UU NO. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar,

Yang membuat pernyataan,



Rusady Ruslan

## **PRAKATA**

Alhamdulillah, segala puji dan syukur peneliti haturkan kepada Allah SWT atas limpahan Rahmat dan Karunia-Nya yang peneliti rasakan selama penyusunan skripsi ini . Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Sebagai manusia yang memiliki kekurangan, penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dorongan dari beberapa pihak. Pertama-tama peneliti sampaikan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada keluarga Mama, Ayah, Alm. Midhe, Rany, Appung, Kak Gita dan Arka tercinta yang senantiasa memberikan kasih sayang dan do'a yang tulus disetiap sholatnya untuk kelancaran penyusunan skripsi ini.

Ucapan terima kasih juga peneliti sampaikan kepada Ibu Dr. Hj. Nudjannah Hamid, SE., M.Agr dan Ibu Fahrina Mustafa, SE., M.Si sebagai dosen pembimbing atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing dan memberikan masukan-masukan positif demi kelancaran jalannya pembuatan skripsi ini.

Peneliti juga menyampaikan rasa terima kasih kepada PT. Bank Sulselbar Makassar yang telah mengijinkan peneliti untuk memperoleh data yang relevan dengan judul yang peneliti bahas.

Ucapan terima kasih juga peneliti sampaikan kepada Mace Gondrong, Kak Dahlia, Kak Muiz Tukul, Kak Tia, Mama Dapa, Dapa, Fitri, Mbak Syhanti dan Carles Puyol.

Ucapan terima kasih tidak lupa peneliti sampaikan pada teman Afiel, Dalle, Nuny, Centung, Ryu Ijo, Hadi, Fiqra, Iwa, Pepa, Dedi, dan Rikjun yang telah meluangkan waktu dan tenaganya dalam membantu kelancaran penyelesaian skripsi dan mengolah data SPSS.

Ucapan terima kasih juga buat Lobe Peo Crew Centung, Dedi, Hadi, Afiel, Asry, Ryu, Nopa, Lisa, Dea, Imhe, Lala, Pepa, Mamet Bolong, Tante Merry, Allu, Rikjun, Nizwar, Yunani, Ryan Cepak, Udpal, Uba, Piko, Satir, Cepno, Anto Fm, Rifky, Sandy, Iqra, Imam, dan Onta yang memberikan motivasi dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini. Makasih cika'.

Ucapan terima kasih tidak lupa juga kepada teman KKN Gel. 85 Kec. Banggae Posko Pangali – ali Nunu, Ono, Sarah, Patee, Tika.

*Say thanks to My Best Pal Forever* Ayam Suchairyawan, Basik Noah, Kunyuk Winarwan, Cahied Fasya, Allu Cabut, dan Indah Maksudnya yang telah menghibur, menyemangati, dan mendoakan kelancaran penyusunan skripsi ini.

Terima kasih pula pada teman-teman Plontos yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini. *Thank's alot ma friends!*

Skripsi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini.

Makassar, 6 Februari 2014

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis, Dan Bebas Terhadap  
Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulselbar Makassar**

***The Effect Of Leadership Style Otocrate, Democrate, And Liberal To Job Satisfaction  
Employee On PT. Bank Sulselbar Makassar***

Rusady Ruslan  
Nurdjannah Hamid  
Fahrina Mustafa

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis, Dan Bebas terhadap Kepuasan Kerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner. Jumlah sampel sebanyak 68 orang responden yang merupakan karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar. Teknik analisis yang digunakan adalah metode regresi berganda dan uji hipotesis menggunakan uji F dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis, dan Bebas berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Dan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kepuasan Kerja adalah variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis. Dari penelitian ini diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,790, hal tersebut berarti bahwa 79% variable Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel independennya yaitu Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis, Dan Bebas sisanya yaitu sebesar 21% dijelaskan oleh variabel-variabel yang lain diluar persamaan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis, Bebas, Dan Kepuasan Kerja

**ABSTRACT**

*This study aimed to analyze the influence of Leadership Style Otocrate, Democrate, and Liberal To Job Satisfaction. The data used in this study is primary data obtained from questionnaires. The total sample of 68 respondents who are employees of PT. Bank Sulselbar Makassar. The analysis technique used is multiple regression analysis and hypothesis testing using the F test and t test. The results showed that Leadership Style Otocrate, Democrate, And Liberal positive and significant effect on Job Satisfaction. And the variable that has the most dominant influence on Job Satisfaction is a Leadership Style Democrate variable. Of this study obtained R2 value of 0.790, this means that 79% Job Satisfaction variable can be explained by the independent variables, namely Leadership Otocrate, Democrate, And Liberal the rest is equal to 21% is explained by other variables outside the equation.*

*Keyword : Leadership Style Otocrate, Democrate, Liberal And Job Satisfaction*



# DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN .....	iv
PRAKATA .....	v
ABSTRAK .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	4
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	4
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	4
1.4 Sistematika Penulisan .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	6
2.1.1 Pengertian Manajemen .....	6
2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
2.2 Gaya Kepemimpinan .....	8

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	8
2.2.2 Penegertian Gaya Kepemimpinan .....	10
2.3 Kepuasan Kerja .....	17
2.3.1 Teori tentang Kepuasan Kerja .....	20
2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	22
2.4 Studi Sebelumnya .....	25
2.5 Kerangka Pikir .....	26
2.6 Hipotesis .....	28
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>29</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	29
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	29
3.3 Populasi dan Sampel .....	29
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	30
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	31
3.6 Definisi Operasional Variabel .....	32
3.7 Instrumen Penelitian .....	33
3.8 Analisis Data .....	34
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>37</b>
4.1 Deskripsi Data .....	37

4.1.1 Analisis Karakteristik Responden .....	37
4.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	37
4.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	38
4.1.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	39
4.2. Penentuan Range .....	39
4.3. Deskripsi Dan Perhitungan Skor Variabel .....	40
4.3.1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Otokratis .....	40
4.3.2. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis ..	41
4.3.3. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Bebas .....	42
4.4. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y) .....	43
4.5. Hasil Penelitian .....	44
4.5.1. Pengukuran Instrumen Penelitian .....	44
4.5.1.1. Uji Reliabilitas .....	44
4.5.1.2. Uji Validitas .....	47
4.5.2. Uji Hipotesis .....	47
4.5.2.1. Hasil Analisis Regresi Berganda .....	47
4.5.2.2. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	49
4.5.2.3. Uji Signifikasi (Uji F) .....	50
4.5.1.4. Uji Parsial (t) .....	51

4.6. Pembahasan Hasil Penelitian .....	53
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	55
5.1. Kesimpulan .....	55
5.2. Saran .....	55
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	56
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	57

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Perbandingan Teori Kepuasan Maslow dan Teori Herzberg .....	22
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	37
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	38
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	39
4.4 Tanggapan Responden Terhadap X1 .....	40
4.5 Tanggapan Responden Terhadap X2.....	41
4.6 Tanggapan Responden Terhadap X3.....	42
4.7 Tanggapan Responden Terhadap Y .....	43
4.8 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1 .....	45
4.9 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X2 .....	45
4.10 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X3 .....	45
4.11 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y .....	46
4.12 Hasil Uji Validitas .....	47
4.13 Hasil Regresi .....	48
4.14 Hasil Koefisien Determinasi .....	50
4.15 Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F) .....	50
4.16 Hasil Uji Parsial (Uji t) .....	51

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.2 Kerangka Pikir Penelitian .....	27

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, baik perusahaan yang bergerak dibidang industri, perdagangan maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Satu hal yang penting yaitu bahwa keberhasilan berbagai aktivitas didalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia. Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan, terutama bila mengingat bahwa era perdagangan bebas akan segera dimulai, dimana iklim kompetisi yang dihadapi akan sangat berbeda. Hal ini memaksa setiap perusahaan harus dapat bekerja dengan lebih efisien, efektif dan produktif. Tingkat kompetisi yang tinggi akan memacu tiap perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan memberikan perhatian pada aspek sumber daya manusia.

Kemampuan perusahaan untuk melakukan perubahan akan sangat tergantung dari kemampuan pegawainya dalam menghadapi perubahan tersebut, termasuk kesiapan dalam melakukan perubahan. Karyawan sebagai aset perusahaan merupakan salah satu aspek penting dalam kelangsungan sebuah organisasi, dimana kenyamanan yang dirasakan Karyawan akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan.

Di satu sisi kemampuan manajemen, dalam mengolah dan mendapat dukungan yang berkualitas dari sumber daya manusia yang dimilikinya, akan membantu manajemen dalam menjalankan perencanaan yang bertujuan menyamakan pengertian dan pemahaman tentang adanya suatu perubahan yang dijalankan.

Memahami pentingnya keberadaan Sumber Daya Manusia di era globalisasi ini salah satu upaya yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Tidak terlepas daripada peningkatan kualitas sumber daya manusia, pihak perusahaan pun dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya melalui peningkatan kualitas manajemen. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat lebih berkembang secara optimal maka pemeliharaan hubungan yang serasi dan kontinyu dengan para karyawan menjadi sangat penting.

Beberapa hal yang penting diperhatikan dalam pemeliharaan hubungan dengan para karyawan yaitu dengan memperhatikan tingkat kepuasan kerja para karyawan, melihat gaya kepemimpinan atasan dalam memberikan perintah, dan memperhatikan bentuk-bentuk peningkatan motivasi kerja karyawan secara optimal. Semua usaha yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam hal ini bagian personalia guna untuk membantu karyawan dalam bekerja dan memenuhi tujuan organisasi.

Dalam suatu perusahaan, khususnya perbankan, perubahan merupakan suatu hal yang sangat lazim terjadi. Berbagai perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis, menuntut perbankan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian dalam rangka memenangkan persaingan, Begitu pula yang terjadi di PT. Bank Sulselbar Makassar, tuntutan nasabah, inovasi unggul Bank pesaing dan ketatnya persaingan layanan antar Bank, terus mendorong manajemen untuk melakukan perubahan demi perubahan, dengan begitu Gaya



kepemimpinan atasan sangat perlu diperlukan perusahaan beserta karyawannya demi tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Thoha (2001) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Secara umum diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang berkontribusi terhadap fisik dan mental kesejahteraan karyawan. Karena itu, ia memiliki pengaruh yang signifikan pada pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku seperti produktivitas, absensi, tingkat turnover dan hubungan karyawan.

Dalam hal ini PT. Bank Sulselbar Makassar sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan dengan misinya yaitu memberikan pelayanan prima yang berkualitas dan terpercaya untuk kemudian menunjukkan produktivitas yang tinggi dalam usaha mewujudkan misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan hal diatas, maka gaya kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena dapat

meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Sehingga kemampuan atasan dalam memberikan keputusan akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Menyadari betapa pentingnya gaya kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan ini. Maka PT. Bank Sulselbar Makassar dengan segala keterbatasan yang dimiliki mencoba untuk melaksanakan program tersebut.

Keadaan demikian yang melatar belakangi penulis dalam penyusunan Laporan Akhir yang selanjutnya penulis tangkap dalam Laporan Tugas Akhir yang berjudul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis, dan Bebas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulselbar Makassar”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan bebas berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar?
2. Dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut, gaya manakah paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis, dan Bebas terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar.

2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan manakah yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Sulselbar Makassar.

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah diharapkan :

1. Bagi PT. Bank Sulselbar Makassar diharapkan dapat memberikan masukan-masukan mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis dan Bebas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, sehingga terjadi pertimbangan dalam melaksanakannya.
2. Bagi penulis, yaitu dapat memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis dan Bebas terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan melihat praktiknya secara langsung.
3. Pihak lain, yaitu sebagai tambahan referensi bagi rekan-rekan yang memerlukan sumber data dalam melakukan penelitian dengan tajuk dan objek tugas akhir yang sama.

### **1.4 Sistematika Penulisan**

Hasil penelitian ini dilaporkan dalam bentuk skripsi dengan sistematika penulisan sebagai berikut.

Bab Pertama, merupakan bab pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan manfaat penulisan.

Bab Kedua, memuat teori-teori yang digunakan sebagai tinjauan/landasan dalam menganalisis masalah pokok yang telah dikemukakan, kerangka pikir, dan hipotesis.

Bab Ketiga, memuat uraian tentang metode penelitian dan berisi lokasi

penelitian, rancangan penelitian, jenis dan sumber data, variable penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan definisi operasional variabel.

Bab Keempat, berisi hasil penelitian seperti analisis karakteristik responden, dan pembahasan hasil penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis Dan Bebas Terhadap Kepuasan Kerja.

Bab Kelima, Penutup berisi kesimpulan dan saran-saran yang dianggap perlu dari hasil penelitian ini.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengertian Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen**

Sebelum membahas pengertian manajemen menurut para ahli, ada baiknya jika kita tahu dulu berasal darimana kata manajemen itu sendiri. MANAJEMEN berasal dari bahasa inggris "MANAGEMENT" yang berasal dari kata dasar "*manage*". Definisi manage menurut kamus *oxford* adalah "*to be in charge or make decisions in a business or an organization*" yang artinya memimpin atau membuat keputusan di perusahaan atau organisasi. Dan definisi menurut kamus *oxford* adalah "*the control and making of decisions in a business or similar organization*". Yang artinya pengendalian dan pembuatan keputusan di perusahaan atau organisasi sejenis.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Manajemen adalah "penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.

Menurut Hasibuan (2008), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dimana dalam pelaksanaannya seorang manajer perlu mencari cara dalam memberdayakan sumber daya dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler (2003:5) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyingkapan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Manusia memilih teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakan dan memeliharanya, disamping manusia dapat menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing dan sumber keunggulan bersaing yang langgeng. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu bidang ilmu manajemen khusus yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia, disamping manajemen pemasaran, produk, keuangan, dan lain-lain. Manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dan memiliki banyak tantangan, sebab manusia memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Manusia mempunyai perasaan, pikiran bisa malas, bisa rewel, tidak seperti mesin atau sumber daya yang lain yang dapat diatur sesuka hati pengaturnya.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan satu topik yang sangat penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia. Hal ini mudah dipahami sebab pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang penting dalam usaha meningkatkan keunggulan bersaing organisasi perusahaan.

Tujuan akhir dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas, loyalitas, kepuasan kerja, dan motivasi kerja yang baik dari pegawai. Untuk itu, diluar kegiatan sebagaimana tersebut diatas, masih banyak yang harus dilakukan seperti peningkatan kualitas kehidupan kerja melalui perubahan struktur kerja, penciptaan disiplin kerja, penanggulangan stress kerja, bimbingan dan penyuluhan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta pemotivasian.

## **2.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Alimuddin (2002) dalam mencari *Chief Executive Officer* (CEO) terbaik tahun 2000 di Indonesia, tampak bahwa karakteristik kepemimpinan yang terbukti menjamin eksistensi organisasi antara lain adalah perhatian terhadap bawahan. Karakteristik ini menempati peringkat kedua terpenting setelah visi sang pemimpin. Ini berarti bahwa pengelolaan manusia dalam organisasi merupakan kunci untuk memperbaiki kinerja organisasi dan kesiapan menghadapi perubahan di abad 21. Siagian (1999) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Seringkali pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh banyak orang, namun ada pula yang membedakan pengertian keduanya. John Kotter (Robbins, 2006) berpendapat bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik dapat menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil lewat perbandingan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan, sebaliknya, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Kotter menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektifitas organisasi. Tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.



Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pemimpinnya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

### **2.2.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi

kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001).

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasikan.

Hal lainnya yang banyak menarik perhatian para ahli mengenai kepemimpinan ialah mengenai perilaku kepemimpinan atau disebut juga gaya kepemimpinan (*leadership style*). Duncan menyebutkan adanya tiga gaya kepemimpinan, yaitu otokratis, demokratis, dan gaya bebas (*laissez faire*).

Gaya kepemimpinan otokratis pada dasarnya adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin banyak mempengaruhi atau menentukan perilaku pengikutnya. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak memperhatikan pencapaian dan tercapainya tujuan. Untuk itu ia lebih banyak menentukan apa yang harus dicapai

dan dilaksanakan serta bagaimana mencapainya. Namun demikian, tidaklah berarti bahwa ia kurang memperhatikan anggotanya.

Gaya kepemimpinan yang demokratis adalah gaya yang banyak menekankan pada partisipasi pengikut dari kecenderungan pemimpin untuk menentukan sendiri. Para anggota atau pengikut selalu diberi kesempatan menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Gaya kepemimpinan ini pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapat sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi lainnya ialah bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka sendiri.

Gaya kepemimpinan bebas (*laissez faire*) adalah gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan kepada keputusan kelompok. Dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok. Apa yang baik menurut kelompok, itulah yang menjadi keputusan. Bagaimana pelaksanaannya tergantung kepada kemauan kelompok.

Tiga tipe dasar pemimpin sebagai bentuk-bentuk proses pemecahan masalah dan mengambil keputusan, adalah sebagai berikut: (Soewarno Handoyo Ningrat, 1980:76)

a. Pemimpin otokratis

Pemimpin yang bersifat otokratis memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut: memberikan perintah-perintah yang selalu diikuti, menentukan kebijaksanaan karyawan tanpa sepengetahuan mereka. Tidak memberikan penjelasan secara terperinci tentang rencana yang akan datang, tapi sekedar mengatakan kepada anggotanya tentang langkah-langkah yang mereka lakukan dan segera dijalankan. Memberikan pujian kepada mereka yang selalu menurut kehendaknya

dan melontarkan kritik kepada mereka yang tidak mengikuti kehendaknya.

b. Pemimpin demokratis

Pemimpin demokratis hanya memberikan perintah setelah mengadakan musyawarah dulu dengan anggotanya dan mengetahui bahwa kebijaksanaannya hanya dapat dibicarakan dan diterima oleh anggotanya. Pemimpin tidak akan meminta anggotanya mengerjakan sesuatu tanpa terlebih dahulu memberitahukan rencana yang akan mereka lakukan. Baik atau buruk, benar atau salah adalah persoalan anggotanya dimana masing-masing ikut serta bertanggung jawab sebagai anggotanya.

c. Pemimpin liberal atau *laissez-faire*

Pemimpin liberal yaitu memberikan kebebasan tanpa pengadilan. Pemimpin tidak memimpin atau mengendalikan bawahan sepenuhnya dan tidak pernah ikut serta dengan bawahannya.

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Stephen. P. Robbins (2005) terdiri dari:

1. Gaya Otokratis

Gaya otokratis menggambarkan pemimpin yang biasanya cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.

2. Gaya Demokratis

Gaya Demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan

sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.

### 3. Gaya *Laissez Faire*

Dalam gaya *laissez faire*, pemimpin umumnya memberi kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

Menurut White & Lippit Harbani (2008) gaya kepemimpinan terdiri dari 3 macam yaitu :

#### 1. Gaya kepemimpinan Otokratis

Dalam tipe ini, pemimpin menentukan sendiri "*policy*" dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri namun mendapatkan tanggung jawab penuh. Bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya.

- Kebaikan dari gaya kepemimpinan adalah :

- a. Keputusan dapat diambil secara tepat.
- b. Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan dan kurang kecakapan.
- c. Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin.

- Kelemahannya adalah :

- a. Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.
- b. Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut.
- c. Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.
- d. Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

## 2. Gaya kepemimpinan Demokrasi (Demokratis)

Dalam gaya ini pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikuti bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak memegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dalam kondisi yang tepat akan menjadikan hal yang efektif. Maksudnya supaya dapat memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengisi atau memperoleh kebutuhan egoistisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitasnya pada pemimpin demokratis, sering mendorong bawahan untuk ikut ambil bagian dalam hal tujuan-tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran-saran. Disini pemimpin mencoba mengutamakan "*human relation*" (hubungan antar manusia) yang baik dan mengerjakan secara lancar.

- Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :
  - a. Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan pengambilan keputusan.
  - b. Merasa lebih bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan.
  - c. Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan.
  - d. Lebih matang dan bertanggung jawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.
- Kelemahannya adalah :
  - a. Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi.
  - b. Membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan.
  - c. Memberikan persyaratan tingkat “*skilled* (kepandaian) yang relatif tinggi bagi pimpinan.
  - d. Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena dapat menimbulkan perselisihan.

### 3. Gaya kepemimpinan bebas(*Laissez Faire*)

Yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi. Kepemimpinan pada tipe ini melaksanakan perannya atas dasar aktivitas kelompok dan pimpinan kurang mengadakan pengontrolan terhadap bawahannya. Pada tipe ini pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan

se penuhnya kepada para bawahannya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya ini sifatnya positif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruh kepada bawahannya.

- Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini :
  - a. Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
  - b. Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang ia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat.
- Kelemahannya adalah :
  - a. Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan salah tindak dan memakan banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.
  - b. Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa tidak membuat tujuan tanpa suatu peraturan tertentu.
  - c. Kelompok dapat mengkambinghitamkan sesuatu, kurang stabil, frustrasi, dan merasa kurang aman.

### **2.3 Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dapat diartikan sebagai perasaan puas, rasa senang dan kelegaan serta kenyamanan



dalam melakukan tindakan. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan orang terhadap berbagai aspek dari tugasnya, kondisi atau perancangan lingkungan kerjanya, juga hubungannya dengan rekan kerjanya. Dengan demikian kepuasan kerja dapat dipisahkan menjadi kepuasan terhadap (1) pekerjaan itu sendiri, (2) atasan, (3) kondisi kerja, (4) upah atau gaji, (5) rekan kerja (Luthans, 1989). Menurut Davis dan Newstrom (1993) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Banyak ahli yang mengemukakan teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain teori Maslow dan teori Herzberg. Maslow dalam Sigit (2003) mengatakan bahwa semua kebutuhan manusia yang banyak sekali itu dikelompokkan kedalam lima kategori yang tersusun secara hirarki dari bawah ke atas yaitu kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety and security needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), dan kebutuhan aktualisasi diri (pengisian diri atau realisasi diri). Maslow dalam Gibson (1984) mengajukan hipotesis tentang lima level kebutuhan manusia yaitu (1) fisiologi, (2) keamanan, (3) sosial, (4) penghargaan, dan (5) aktualisasi diri. Maslow menenpatkan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam suatu kerangka yang disebut hirarki kebutuhan. Apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut didapat maka orang-orang akan merasa bahwa pekerjaan mereka menantang dan memperoleh kepuasan batin dari pekerjaan itu. (Maslow dalam Davis et.al, 1989).

Menurut Gibson, et.al (1993) kepuasan kerja dan semangat kerja adalah hal yang serupa, menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi memenuhi kebutuhan para karyawannya. Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan, pergantian karyawan (*turnover*), absensi, keterlambatan dan keluhan.

Herzberg menyatakan suatu teori yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, yang didasarkan pada penelitian bersama di Pitsburg dan sekitarnya. Dari hasil penelitian ini Herzberg dalam Stoner et.al (1987) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja berasal dari dua faktor yang terpisah yang disebut faktor pemberi kepuasan (faktor motivator) dan faktor pemberi ketidakpuasan.

Herzberg dalam Sigit (2003) menyatakan bahwa karyawan memiliki rasa kepuasan kerja dan rasa ketidakpuasan kerja dalam pekerjaannya, tetapi faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja berbeda jika dibandingkan dengan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Selanjutnya Herzberg menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah pengakuan, tanggung jawab, prestasi, pertumbuhan, dan pengembangan pekerjaan itu sendiri, yang disebut sebagai faktor intrinsik. Sedangkan faktor-faktor yang membuat ketidakpuasan adalah gaji, kedudukan, kondisi tempat kerja, keselamatan kerja, serta kebijakan dan administrasi perusahaan, dan faktor-faktor ini disebut ekstrinsik.

Definisi kepuasan kerja menurut Handoko dalam Tunjungsari (2011) "Kepuasan kerja adalah pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya".

Menurut Robbins dalam Prabu (2005) "kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja itu akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan

sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli sebagaimana diungkapkan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dimiliki oleh seseorang mengenai pekerjaan yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, karyawan akan merasa tidak puas.

### **2.3.1. Teori Tentang Kepuasan Kerja**

Ada berbagai macam teori-teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja seseorang. Masing-masing teori tersebut berupaya menghubungkan kepuasan dan ketidakpuasan seseorang dalam pelaksanaan pekerjaannya. (Mangkunegara, 2004) diantaranya adalah:

#### **a. Teori perbedaan (*discrepancy theory*)**

Teori pertama kali dipelopori oleh Poter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa diharapkan oleh pegawai.

#### **b. Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*)**

Mengungkapkan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut.

Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

c. Teori pandangan kelompok (*social refrence group theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupunlingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok.

d. Teori Maslow dan teori dua faktor dari Herzberg

Analisi mengenai kepuasan kerja pada umumnya merupakan pengembangan teori Maslow dan teori Herzberg. Menurut Manullang (2000), faktor-faktor kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut dinamakan pemuas apabila dioptimumkan dan dapat membantu perbaikan prestasi karyawan. Dua faktor yang dapat menyebabkan rasa puas dan tidak puas menurut Herzgberg, yaitu faktor pemeliharaan (*Maintenance factors*) dan faktor motivasi (*Motivasional factors*). Faktor pemuas dalam kebutuhan perwujudan diri dan kebutuhan harga diri sedangkan dalam teori Maslow penunjang kepuasan termasuk ke dalam kebutuhan fisiologis, keamanan dan keterjaminan, cinta dan keterkaitan, harga diridan perwujudan diri. Perbandingan teori kepuasan Maslow dan teori Herzberg dapat dilihat pada Tabel.

Tabel 2.1 Perbandingan teori kepuasan Maslow dan teori Herzberg

Teori Maslow	Teori Herzberg
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fisiologis / kebutuhan fisik</li> <li>- Keamanan / keterjaminan</li> <li>- Cinta dan keterkaitan / sosialisasi</li> <li>- Harga diri / penghargaan</li> <li>- Perwujudan diri / aktualisasi diri</li> </ul>	Pemuas : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestasi</li> <li>- Promosi</li> <li>- Penghargaan</li> <li>- Tanggung jawab</li> <li>- Pekerjaan itu sendiri</li> <li>- Penunjang kepuasan</li> <li>- Kebijakan perusahaan</li> <li>- Upah</li> <li>- Rasa aman dalam bekerja</li> <li>- Fasilitas lainnya</li> </ul>

Sumber : Manullang (2000)

### 2.3.2. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dapat diartikan sebagai perasaan puas, rasa senang dan kelegaan serta kenyamanan dalam melakukan tindakan. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan orang terhadap berbagai aspek dari tugasnya, kondisi atau perancangan lingkungan kerjanya, juga hubungannya dengan rekan kerjanya. Dengan demikian kepuasan kerja dapat dipisahkan menjadi kepuasan terhadap (1) pekerjaan itu sendiri, (2) atasan, (3) kondisi kerja, (4) upah atau gaji, (5) rekan kerja (Luthans, 1989).

As'ad (1998) menyimpulkan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, bakat, keterampilan, ketentraman kerja, sikap kerja.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis dan unit kerjanya.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan karyawan yang meliputi jenis pekerjaan, waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang suhu dan lain-lain.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan yang meliputi gaji, jaminan sosial, tunjangan dan lain-lain.

Strauss (1990) mengemukakan bahwa sebuah pekerjaan memuaskan jika ada keselarasan antara sifat-sifat pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Beberapa faktor yang membantu untuk menentukan apakah seseorang puas atau tidak terhadap pekerjaannya yaitu tergantung pada :

1. Pengharapan. Jika seseorang mengharapkan pekerjaannya menantang (baik bayarannya) dan ternyata kenyataannya tidak demikian, maka orang tersebut tidak puas. Tetapi bila orang tersebut mengharapkannya membosankan (rendah bayarannya) dan ternyata benar demikian, rasa kecewa orang tersebut mungkin hanya sedikit.
2. Penilaian diri. Jika seseorang menganggap dirinya sebagai orang yang secara umum puas (orang yang dapat menyesuaikan diri

dengan baik), orang tersebut tidak akan mengakui bahwa pekerjaan dapat mengesalkannya. Jika orang tersebut mempunyai watak yang secara umum perian, maka ini akan tercermin dalam sikapnya terhadap pekerjaannya.

3. Norma-norma sosial. Kalau orang-orang lain, terutama orang yang dihormati oleh seorang pekerja menganggap pekerjaannya baik, pekerja tersebut seharusnya merasa puas atas pekerjaan tersebut atau jika orang mengatakan pada pekerja tersebut bahwa apa yang dikerjakannya adalah penting, maka lebih besar kemungkinannya dia akan merasa puas.

Menurut Mangkunegara dalam Henny (2007:20) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain :

- a. Faktor Pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Sebuah hasil penelitian mengidentifikasi empat faktor yang menyebabkan tingginyatingkat kepuasan kerja karyawan yang dikemukakan oleh Robbins (2008:119), yaitu :

- a. Kerja yang menantang secara mental. Pada umumnya, karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik kerja mereka.

- b. Penghargaan yang sesuai. Karyawan menginginkan keadilan dalam sistem bayaran, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan-harapan mereka. Ketika bayaran dianggap adil, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, hal itu memungkinkan terciptanya kepuasan.
- c. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman dan tidak berbahaya. Selain itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai bekerja relative lebih dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang relative modern dan bersih, serta dengan peralatan yang memadai.
- d. Kolega yang suportif. Untuk sebagian besar karyawan, kerja juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku atasan seseorang juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama.

### **2.3 Studi Sebelumnya**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Darwito,SE (2008) dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan pada RSUD Kota Semarang”. Hasil peneilitian dalam tesis ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan dapat diterima.



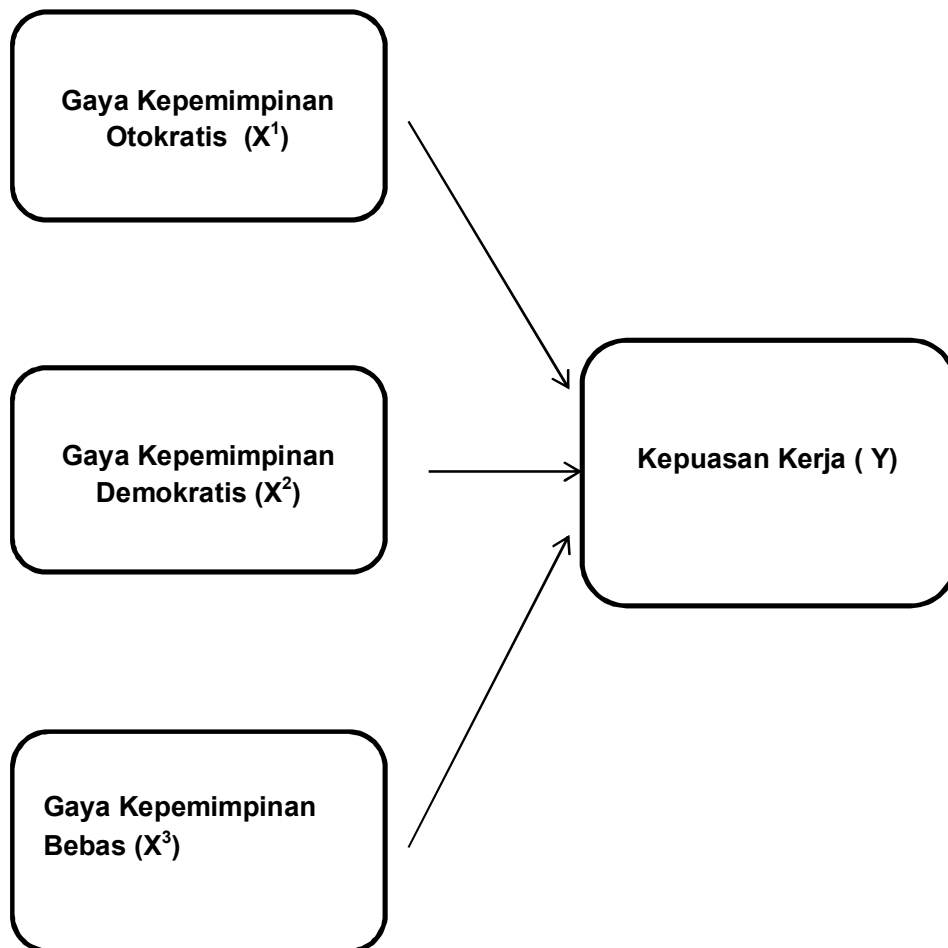
2. Penelitian yang dilakukan oleh fidelis januar (2009) dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di PT. Multanabadi Sedjahtera” dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Serta motivasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Dahlia S.F. Juanda (2013) dengan judul “Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia(Persero)Tbk Cabang Makassar”. Dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa stres kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dimana motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dibandingkan stres kerja terhadap kepuasan kerja.

## **2.4 Kerangka Pikir**

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba melihat sebuah fenomena perilaku berupa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis Dan Bebas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulselbar Makassar. Tantangan-tantangan yang dihadapi dunia perbankan di era globalisasi ini dituntut untuk dapat meningkatkan daya saingnya, PT. Bank Sulselbar Makassar sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia Timur dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan terhadap nasabahnya sesuai dengan visinya, mengingat faktor sumber daya manusia yang dimiliki memegang peran penting dalam upaya perwujudan visi misi perbankan yang optimal maka kualitas manajemen sumber daya manusia pun harus ditingkatkan , untuk itu agar PT.

Bank Sulselbar Makassar dapat berkembang secara optimal, makapemeliharaan hubungan dengan para karyawan menjadi sangat penting dengan cara memperhatikan tingkat gaya kepemimpinan atasan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara garis besar, kerangka pikir Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis, Dan Bebas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulselbar Makassar adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.2 Kerangka Pikir**



## **2.5 Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, dan telaah pustaka yang seperti diuraikan diatas, maka hipotesis yang akan dikembangkan pada penelitian ini adalah :

1. Diduga Bahwa Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis Dan Bebas Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar.
2. Diduga Bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis Lebih Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Explanatory Survey*. Metode ini digunakan untuk memprediksi dan menjelaskan hubungan atau pengaruh dari suatu variabel ke variabel lainnya. Metode ini mengemukakan fakta-fakta yang didukung oleh penyebaran kuesioner kepada responden serta pemahaman literatur. Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu kurang dari setahun, sehingga metode yang digunakan adalah *Cross Sectional Method*, yaitu untuk mengetahui hubungan antara variabel gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan bebas (*lassiez faire*) terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar. Dengan penelitian ini maka dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramal, memprediksi dan mengontrol suatu gejala.

#### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar Makassar yang berlokasi di Jalan Dr. Sam Ratulangi No.16 Makassar. Dilaksanakan dari bulan Oktober – Desember 2013.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

PT. Bank Sulselbar Makassar memiliki jumlah karyawan sebanyak 1036 orang yang tersebar di seluruh kantor cabang dan kantor pusat. Terbagi atas 857 pegawai organik, 76 calon pegawai, 27 pegawai kontrak dan 76 pegawai kasda. PT. Bank Sulselbar juga memiliki 107 unit operasional diantaranya 1 kantor

pusat, 3 cabang utama, 25 cabang, 3 cabang pembantu, 3 cabang syariah, 34 kantor kas, 3 *payment point* dan 35 ATM. Untuk kantor pusat sendiri memiliki 189 karyawan yang terbagi atas 175 pegawai tetap dan 14 pegawai kontrak.

Perhitungan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan asumsi bahwa populasi tersebut berdistribusi normal, maka perhitungannya adalah sebagai berikut (Umar, 2011:78) :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (1)$$

Dimana :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Batas kesalahan yang diperbolehkan, sebanyak 10%

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{189}{1 + 189 (0,01)^2}$$

$$n = \frac{189}{2,89}$$

$$n = 67,5$$

Jumlah responden yang diperoleh sebesar 67,5 dibulatkan menjadi 68.

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh berupa keterangan-keterangan, seperti sistem pemberian balas jasa *financial* dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. Data kuantitatif yaitu data yang berupa laporan-laporan secara tertulis, seperti ; besarnya gaji karyawan.

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah :

1. Data Primer

ialah data yang diperoleh dari hasil observasi dengan cara wawancara serta memberikan atau membagikan kuesioner dengan pimpinan dan karyawan perusahaan yang dapat memberikan data atau informasi yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini.

2. Data Sekunder

ialah data yang diperoleh dari laporan-laporan tertulis serta informasi tentang keadaan perusahaan.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Proses pengumpulan data yang diperlukan dalam pembahasan ini melalui dua tahap penelitian, yaitu:

1. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dari perusahaan, landasan teori dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini dengan cara dokumentasi. Studi dilakukan antara lain dengan mengumpulkan data yang bersumber dari literatur–literatur, bahan kuliah, dan hasil penelitian lainnya yang ada hubungannya dengan objek penelitian. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan tambahan pengetahuan mengenai masalah yang sedang dibahas.

2. Studi Lapangan (*Field Research*)

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data yang diperlukan dengan cara melakukan pengamatan langsung pada perusahaan yang bersangkutan,

baik melalui observasi, penyebaran kuesioner kepada para pegawai, dan wawancara. Penelitian Lapangan dilakukan dengan cara :

- a. Wawancara adalah metode untuk mendapatkan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan guna mendapatkan data dan keterangan yang menunjang analisis dalam penelitian.
- b. Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang dihadapi oleh
- c. Kuesioner, adalah pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

### **3.6 Definisi Operasional Variabel**

Gaya kepemimpinan (X) Adalah merupakan variabel stimulus atau variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini variabel indenpenden adalah gaya kepemimpinan. Variabel gaya kepemimpinan dapat diukur dengan (Duncan W. Jack, 1981) sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan otokratis
  - a. Atasan menunjukkan kapasitasnya sebagai pemimpin.
  - b. Atasan tidak memberikan kesempatan berpartisipasi pada karyawan dalam pengambilan keputusan.
  - c. Atasan memberikan tugas beserta *deadline* disertai *award* dan *punishment*.
2. Gaya kepemimpinan demokratis
  - a. Atasan memberikan kesempatan untuk menyelesaikan tugas.
  - b. Atasan memperhatikan pentingnya nilai-nilai karyawan dalam berkomunikasi.
  - c. Atasan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
3. Gaya kepemimpinan bebas atau *laissez faire*
  - a. Atasan memberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan.

- b. Atasan jarang memberikan hukuman pada karyawan.
- c. Atasan tidak memberi pengarahan dalam menjalankan tugas.

Kepuasan kerja (Y) Adalah variabel yang memberikan reaksi atau respon jika dihubungkan dengan variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel dependen kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari persepsi karyawan PT. Bank Sulselbar.

Variabel ini diukur dengan (Luthans, 1989) :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
2. Kepuasan terhadap atasan
3. Kepuasan terhadap kondisi kerja
4. Kepuasan terhadap upah atau gaji
5. Kepuasan terhadap rekan kerja

### **3.7 Instrument Penelitian**

Berdasarkan Variabel-variabel indikator diatas, penulis kemudian mengembangkan menjadi instrumen penelitian yang dalam hal ini adalah pertanyaan-pertanyaan didalam kuesioner penelitian.

Menurut Sugiyono (2009:132) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrument penelitian berupa kuisisioner, penulis menggunakan metode skala *Likert (Likert's Summated Ratings)*.

Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuesioner proses rekrutmen dan proses seleksi terhadap kinerja karyawan diukur dengan menggunakan skala likert, dengan tingkatan sebagai berikut :



1. Jawaban Sangat Setuju diberi bobot 5
2. Jawaban Setuju diberi bobot 4
3. Jawaban Ragu-ragu diberi bobot 3
4. Jawaban Tidak Setuju diberi bobot 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi bobot 1

Instrumen penelitian (kuisisioner) yang baik harus memenuhi persyaratan yaitu valid dan reliabel. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas kuesioner perlu dilakukan pengujian atas kuisisioner dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Karena validitas dan reliabilitas ini bertujuan untuk menguji apakah kuesioner yang disebarkan untuk mendapatkan data penelitian adalah valid dan reliabel, maka untuk itu, penulis juga akan melakukan kedua uji ini terhadap instrumen penelitian (kuisisioner)

1. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan uji statistik *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach' alpha*  $> 0,60$ .
2. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor variabel.

### **3.8 Analisis Data**

Untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan maka dalam penelitian ini digunakan :

1. Analisis Deskriptif Kuantitatif

Merupakan metode yang bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami, dalam bentuk informasi yang ringkas, dimana hasil penelitian beserta analisisnya diuraikan dalam

suatu tulisan ilmiah yang mana dari analisis tersebut akan dibentuk suatu kesimpulan.

## 2. Analisis Regresi Berganda

Formulasi di atas jika dimasukkan ke dalam variabel penelitian maka dapat diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kepuasan Kerja Karyawan

X1 = Gaya Kepemimpinan Otokratis

X2 = Gaya Kepemimpinan Demokratis

X3 = Gaya Kepemimpinan Bebas

a = Konstantan (*intercept*)

b = Koefisien Regresi

e = Nilai Residual

## 3. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pada model linear berganda ini, akan dilihat besarnya kontribusi untuk variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dengan melihat besarnya koefisien determinasi totalnya ( $R^2$ ). Jika ( $R^2$ ) yang diperoleh mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika ( $R^2$ ) makin mendekati 0 (nol) maka semakin lemah pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

## 4. Pengujian hipotesis (Uji F dan T)

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat. Dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_1$  diterima atau secara bersama-sama variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya secara serentak. Sebaliknya apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima atau secara bersama-sama variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan probability sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

Jika  $sig > \alpha (0,05)$ , maka  $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak.

Jika  $sig < \alpha (0,05)$ , maka  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima.

Sedangkan Uji T digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya. Dimana  $T_{tabel} > T_{hitung}$ ,  $H_0$  diterima. Dan jika  $T_{tabel} < T_{hitung}$ , maka  $H_1$  diterima, begitupun jika  $sig > \alpha (0,05)$ , maka  $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak dan jika  $sig < \alpha (0,05)$ , maka  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Data

##### 4.1.1 Analisis Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini penulis mengangkat tentang pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan bebas terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan bebas seseorang dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 68 orang karyawan dari PT. Bank Sulselbar Makassar.

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dikelompokkan menurut usia, jumlah pendapatan dan jabatan. Untuk memperjelas karakteristik responden yang dimaksud, maka akan disajikan tabel mengenai data responden seperti yang dijelaskan berikut ini.

##### 4.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-laki	44	64,70 %
Perempuan	24	35,30 %
Jumlah	68	100 %

Sumber : Data primer (Kuesioner), diolah (2014)

Dari tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa dari 68 orang responden, sebagian besar berjenis kelamin laki-laki yaitu 44 orang dan sisanya adalah responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 24 orang. Responden

pria lebih banyak dari wanita, hal ini disebabkan metode *random sampling* yang digunakan sehingga responden yang terambil baik pria atau wanita memiliki peluang sama.

#### 4.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
20 – 30 Tahun	36	52,95%
31 – 45 Tahun	25	36,76%
>45 Tahun	7	10,29%
Jumlah	68	100%

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2014)

Dari tabel 4.2 di atas yang berdasarkan usia, responden yang berumur 20-30 tahun merupakan yang paling banyak, yaitu terdiri dari 36 orang atau 52,95% dan yang paling sedikit berumur lebih dari 45 tahun, yaitu terdiri dari 7 orang atau 10,29%. Dari hasil perolehan data tersebut membuktikan bahwa responden dengan usia 20-30 tahun memiliki tingkat kematangan secara pribadi sehingga *self-control* serta perilaku terhadap karyawan dilingkungan kerja lebih stabil. Karyawan dengan usia muda lebih inisiatif dalam mengeluarkan ide-ide dan gagasan yang segar dalam melakukan pekerjaannya.

#### 4.1.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah Resonden	Persentase (%)
<i>Operational/Driver</i>	16	23,53 %
HRD	8	11,77 %
<i>Secretary</i>	3	4,41%
<i>Administration Staff</i>	8	11,77 %
<i>Staff</i>	33	48,52 %
Jumlah	68	100%

Sumber: : Data primer (Kuesioner), diolah (2014)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas mengenai karakteristik responden berdasarkan jabatan, dari 70 orang responden terdapat 33 orang atau 48,52% berposisi sebagai *Staff*, 16 orang responden atau 23,53% berposisi dibagian *operational/driver*, kemudian masing-masing delapan orang responden atau sebesar 11,77 % berposisi di bagian HRD dan *Administration Staff*, serta tiga orang responden atau sebesar 4,41% berposisi sebagai *Secretary*.

#### 4.2 Penentuan *Range*

Survey ini menggunakan skala Likert dengan skor tertinggi di tiap pertanyaannya adalah 5 dan skor terendah adalah 1. Dengan jumlah responden sebanyak 68 orang, maka:

$$range = \frac{skor\ tertinggi - skor\ terendah}{range\ skor}$$

Skor tertinggi :  $68 \times 5 = 340$

Skor terendah :  $68 \times 1 = 68$

Sehingga *range* untuk hasil *survey*, yaitu  $= \frac{340-68}{5} = 54$

**Range skor:**

68 – 122 = Sangat rendah

123 – 177 = Rendah

178 – 221 = Cukup

222 – 232 = Tinggi

234 – 288 = Sangat Tinggi

**4.3 Deskripsi dan Perhitungan Skor Variabel**

Untuk melihat tanggapan responden terhadap indikator-indikator dan juga penghitungan skor bagi variabel gaya kepemimpinan otokratis (X1), gaya kepemimpinan demokratis (X2) dan gaya kepemimpinan bebas (X3), mari kita uraikan sebagai berikut.

**4.3.1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Otokratis (X1)**

Analisis deskripsi jawaban responden tentang variabel Gaya kepemimpinan Otokratis didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan seperti yang terdapat dalam kuesioner yang disebarkan pada responden. Variasi jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan otokratis dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4 Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Otokratis

No.	Pernyataan	Jawaban Responden										Skor
		STS		TS		RG		S		SS		
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
1.	X <sub>1,1</sub>	14	20	2	2,9	7	10	29	41,4	18	25,7	244
2.	X <sub>1,2</sub>	15	21,4	18	25,7	10	14,3	18	25,7	9	12,9	198
3.	X <sub>1,3</sub>	9	12,9	12	17,1	8	11,4	24	34,3	17	24,3	238
Rata – rata												227

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2014)

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan otokratis berada pada *range* keempat yaitu setuju dengan rata-rata 227 yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan dari diatas dengan total responden 68 bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan pemimpin bertindak dengan cara menunjukkan kapasitasnya, Responden memberikan jawaban setuju (S) terbanyak yaitu sebesar 41,4% dan jawaban sangat setuju (SS) 25,7%.

#### 4.3.2 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2)

Analisis deskripsi jawaban responden tentang variabel gaya kepemimpinan demokratis didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan seperti yang terdapat dalam kuesioner yang disebarkan pada responden. Variasi jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Demokratis

Tabel No. Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Demokratis												
No.	Pernyataan	Jawaban Responden										Skor
		STS		TS		RG		S		SS		
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
1.	X <sub>2.1</sub>	3	4,3	7	10	7	10	32	45,7	21	30	271
2.	X <sub>2.2</sub>	3	4,3	5	7,1	3	4,3	31	44,3	28	40	275
3.	X <sub>2.3</sub>	9	12,9	-	-	6	8,6	36	51,4	19	27,1	267
Rata – rata												271

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2014)

Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan demokratis berada pada *range* keempat yaitu setuju dengan rata-



rata 271 yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan dari diatas dengan total responden 68 bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan pemimpin cenderung melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, Responden memberikan jawaban setuju (S) terbanyak yaitu sebesar 51,4% dan jawaban sangat setuju (SS) 27,1%.

#### 4.3.3 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Bebas (X3)

Analisis deskripsi jawaban responden tentang variabel gaya kepemimpinan bebas didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan seperti yang terdapat dalam kuesioner yang disebarkan pada responden. Variasi jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan bebas dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Bebas

No.	Pernyataan	Jawaban Responden										Skor
		STS		TS		RG		S		SS		
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
1.	X <sub>3,1</sub>	17	24,3	15	21,4	16	22,9	13	18,6	9	12,9	190
2.	X <sub>3,2</sub>	16	22,9	16	22,9	12	17,1	17	25,3	9	12,9	192
3.	X <sub>3,3</sub>	21	30	27	38,6	5	7,1	13	18,6	4	5,7	162
Rata – rata												181

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2014)

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan bebas berada pada *range* keempat yaitu setuju dengan rata-rata 181 yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan bebas memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan dari diatas dengan total responden 68 bahwa tanggapan Responden memberikan jawaban tidak setuju (TS) terbanyak yaitu sebesar 38,6% dan jawaban sangat tidak setuju (STS) 30%. Yang artinya bahwa atasan pada PT. Bank Sulselbar Makassar selalu memberikan arahan dalam menjalankan tugas dan dalam pengambilan keputusan.

#### 4.3.4 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Tabel di bawah ini menunjukkan tanggapan responden mengenai kepuasan kerja yang didasarkan pada pernyataan-pernyataan mengenai perilaku positif karyawan didalam perusahaan, meliputi perilaku terhadap sesama karyawan maupun perilaku dalam menghadapi pekerjaan itu sendiri. Variasi jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Jawaban Responden										Skor
		STS		TS		RG		S		SS		
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
1.	Y <sub>1,1</sub>	2	2,9	12	17,1	8	11,4	32	45,7	16	22,9	258
2.	Y <sub>1,2</sub>	3	4,3	6	8,6	7	10	34	48,6	20	28,6	272
3.	Y <sub>1,3</sub>	8	11,4	9	12,9	6	8,6	33	47,1	14	20	246
4.	Y <sub>1,4</sub>	7	10	3	4,3	10	14,3	32	45,7	18	25,7	261
Rata – rata												259

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2014)

Tabel 4.7 hasil olah data di atas, menyimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja berada pada *range* keempat yaitu setuju dengan rata-rata skor 259 yang menyimpulkan bahwa karyawan PT. Bank

Sulselbar Makassar memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dalam perusahaan.

Berdasarkan olah data di atas, tanggapan responden terhadap pernyataan rekan kerja memberikan dukungan yang cukup kepada saya memperoleh jawaban setuju (S) paling banyak yaitu sebesar 48,6% ,dan jawaban sangat setuju (SS) sebesar 28,6%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar memiliki perilaku yang positif dalam berinteraksi dengan karyawan lain sehingga dapat meningkatkan pula produktifitas perusahaan.

Kemudian tanggapan responden mengenai seringnya memberikan dukungan terhadap sesama rekan kerja yang secara sukarela memperoleh jawaban yang variatif yaitu jawaban sangat tidak setuju (STS) sebesar 4,3%, tidak setuju (TS) 8,6% , ragu-ragu (RG) 10%, setuju (S) 48,6% dan sangat setuju (SS) sebesar 28,6%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian dari karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar memiliki perilaku yang positif terhadap pekerjaan, atasan, kondisi kerja, upah atau gaji, dan rekan kerja untuk kelangsungan pekerjaan didalam perusahaan.

#### **4.5 Hasil Penelitian**

##### **4.5.1 Pengukuran Instrumen Penelitian**

###### **4.5.1.1 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan uji statistik *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) dengan cara membandingkan nilai *Alpha* dengan standarnya, Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$ . Tabel di bawah ini menunjukkan hasil pengujian reliabilitas dengan menggunakan alat bantu SPSS 20.00.

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,659	,674	3

Sumber: diolah melalui SPSS V.20.00

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas variabel X1 di atas, tiga item indikator memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,659 yaitu lebih besar dari 0,6. Berdasarkan ketentuan di atas maka indikator-indikator dalam penelitian ini dikatakan reliabel.

Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X2

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,834	,878	3

Sumber: diolah melalui SPSS V.20.00

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas variable X2, tiga item indikator memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,834 yaitu lebih besar dari 0,6. Berdasarkan ketentuan diatas maka indikator-indikator dalam penelitian ini reliabel.

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X3

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,764	,798	3

Sumber: diolah melalui SPSS V.20.00

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas variable X3, tiga item indikator memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,764 yaitu lebih besar dari 0,6. Berdasarkan ketentuan diatas maka indikator-indikator dalam penelitian ini reliabel.

Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,794	,832	4

Sumber: diolah melalui SPSS V.20.00

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas variabel Y, empat item indikator memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,794 yaitu lebih besar dari 0,6. Berdasarkan ketentuan diatas maka indikator-indikator dalam penelitian ini reliabel.

#### 4.5.1.2 Uji Validitas

Hasil uji validitas melalui program SPSS 20.00 terhadap instrumen penelitian diperoleh angka korelasi yang diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator/Item	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
Kepuasan Kerja	Y_1	,309	VALID
	Y_2	,486	VALID
	Y_3	,523	VALID
	Y_4	,412	VALID
Gaya Kepemimpinan Otokratis	X1_1	,518	VALID
	X1_2	,709	VALID
	X1_3	,483	VALID
Gaya Kepemimpinan Demokratis	X2_1	,827	VALID
	X2_2	,657	VALID
	X2_3	,940	VALID
Gaya Kepemimpinan Bebas	X3_1	,412	VALID
	X3_2	,457	VALID
	X3_3	,550	VALID

Sumber: diolah melalui SPSS V.20,00

Berdasarkan tabel hasil uji validitas di atas, diketahui bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, bebas, dan kepuasan kerja adalah valid, yang ditunjukkan dengan nilai dari masing-masing item pernyataan berdasarkan kolom *Corrected Item-Total Correlation* memiliki nilai koefisien korelasi positif dan lebih besar dari pada 0,3 (Azwar, 2007:158).

#### 4.5.2 Uji Hipotesis

##### 4.5.2.1 Hasil Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk membuktikan hipotesis mengenai adanya pengaruh variabel gaya kepemimpinan otokratis (X1), gaya kepemimpinan demokratis (X2) dan gaya

kepemimpinan bebas (X3) secara parsial maupun bersama-sama terhadap kepuasan kerja (Y). Perhitungan statistik dalam analisis regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan program SPSS 20.00 *for Windows*. Hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.13 Hasil Regresi

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13,150	2,123		6,195	,000
X1_tot	,156	,127	,147	1,230	,004
X2_tot	,291	,155	,286	2,519	,000
X3_tot	,207	,115	,159	1,334	,003

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS V.20.00

Berdasarkan hasil olah data maka dapat disusun persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 13,150 + 0,156X_1 + 0,291X_2 + 0,207X_3 + e$$

Dimana :

X1 : Gaya kepemimpinan otokratis

X2 : Gaya kepemimpinan demokratis

X3 : Gaya kepemimpinan bebas

Y : Kepuasan kerja

e : Nilai residual

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta persamaan di atas sebesar 13,150. Angka tersebut menunjukkan tingkat kepuasan kerja (Y) bila tingkat variabel gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan bebas diabaikan.

2. Variabel independen gaya kepemimpinan otokratis ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja ( $Y$ ) dengan nilai koefisien sebesar (0,156). Hal ini berarti bahwa jika terjadi kenaikan tingkat pada gaya kepemimpinan otokratis maka tingkat kepuasan kerja juga akan mengalami kenaikan sebesar variabel pengalinya 0,156 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan.
3. Variabel independen gaya kepemimpinan demokratis ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja ( $Y$ ) dengan nilai koefisien sebesar (0,291). Hal ini berarti bahwa jika terjadi kenaikan gaya kepemimpinan demokratis maka tingkat kepuasan kerja juga akan mengalami kenaikan sebesar variabel pengalinya 0,291 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan.
4. Variabel independen gaya kepemimpinan bebas ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja ( $Y$ ) dengan nilai koefisien sebesar (0,207). Hal ini berarti bahwa jika terjadi kenaikan gaya kepemimpinan bebas maka tingkat kepuasan kerja juga akan mengalami kenaikan sebesar variabel pengalinya 0,207 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan.
5. Dari ketiga nilai antara gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan bebas terdapat perbedaan dimana variabel gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja.

#### **4.5.2.2 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi untuk dua variabel bebas digunakan *R Square*, sebagai berikut.



Tabel 4.14 Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,889 <sup>a</sup>	,790	,781	2,55200

a. Predictors: (Constant), X3\_tot, X1\_tot, X2\_tot

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS V.20.00

Dari hasil analisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,790 hal ini berarti seluruh variabel bebas yakni gaya kepemimpinan otokratis (X1), gaya kepemimpinan demokratis (X2) dan gaya kepemimpinan bebas (X3) mempunyai kontribusi secara bersama-sama sebesar 79% terhadap variabel terikat (Y) yakni kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 21% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar dari penelitian ini.

#### 4.5.2.3 Uji Signifikansi (Uji F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah variabel-variabel independen yang dimasukkan dalam model dapat digunakan untuk meramalkan adanya pengaruh terhadap variabel dependennya. Hasil perhitungan Uji F ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.15 Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76,747	3	25,582	3,928	,000 <sup>b</sup>
	Residual	429,839	66	6,513		
	Total	506,586	69			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3\_tot, X1\_tot, X2\_tot

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS V.20.00

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh kemungkinan bisa atau tidaknya digunakan meramalkan nilai variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan

otokratis (X1), gaya kepemimpinan demokratis (X2) dan gaya kepemimpinan bebas (X3) terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja (Y). Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai  $\alpha$  dengan nilai signifikansi dari nilai Fhitung itu sendiri. Dimana jika nilai  $\alpha$  lebih besar dari nilai signifikansi Fhitung, maka variabel bebas (X1), (X2) dan (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai F hitung = 3,928 dengan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  (5%). Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dinyatakan diterima.

#### 4.5.2.4 Uji Parsial (Uji t)

Uji t dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen (gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan bebas) secara individual dalam menerangkan variabel dependen (kepuasan kerja). Hasil uji t pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.16 Hasil Uji Parsial (Uji t)

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13,150	2,123		6,195	,000
X1_tot	,156	,127	,147	1,230	,004
X2_tot	,291	,115	,286	2,519	,000
X3_tot	,207	,155	,159	1,334	,003

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS V.20.00

Berikut akan dijelaskan pengujian masing-masing variabel secara parsial.

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Otokratis (X1)

Hasil pengujian dengan SPSS untuk variabel gaya kepemimpinan otokratis (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) diperoleh nilai t hitung = 1,230 dengan tingkat signifikansi 0,003.

Dengan menggunakan batas signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 maka tingkat signifikansi  $0,003 < 0,05$  maka hipotesis diterima. Hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan otokratis (X1) mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

2. Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2)

Hasil pengujian dengan SPSS untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) diperoleh nilai t hitung = 2,519 dengan tingkat signifikansi 0,000.

Dengan menggunakan batas signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 maka tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka hipotesis diterima. Hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

3. Variabel Gaya Kepemimpinan Bebas (X3)

Hasil pengujian dengan SPSS untuk variabel gaya kepemimpinan bebas (X3) terhadap kepuasan kerja (Y) diperoleh nilai t hitung = 1,334 dengan tingkat signifikansi 0,004.

Dengan menggunakan batas signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 maka tingkat signifikansi  $0,004 < 0,05$  maka hipotesis diterima. Hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan bebas mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

Selanjutnya, berdasarkan hasil uji t di atas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling dominan memengaruhi kepuasan kerja (Y) adalah variabel gaya kepemimpinan demokratis (X2) dengan nilai  $\alpha > \text{Sig}$  (nilai  $\alpha$  (0,05)  $> \text{Sig}$  (0,000) dan nilai t hitung sebesar 2,519. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis (X2) merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar.

#### **4.6 Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis yakni pengujian regresi secara parsial dan secara simultan ternyata variabel gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar. Selanjutnya variabel yang paling dominan adalah variabel gaya kepemimpinan demokratis dimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis lebih besar daripada gaya kepemimpinan otokratis dan bebas terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis akan melibatkan atasan dan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi. Hal tersebut akan membuat karyawan merasa memiliki kontribusi terhadap organisasi, sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja. Dengan demikian, semakin tingginya tingkat kenyamanan karyawan dalam bekerja, maka semakin tinggi pula peluang karyawan untuk mendapatkan kepuasan kerja.

Gambaran gaya kepemimpinan demokratis pada indikator-indikator yang dinyatakan pada kuisioner menunjukkan bahwa karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar memiliki hubungan yang baik dan dekat dengan atasan dan sesama karyawan.

Selanjutnya berdasarkan hasil uji regresi yakni antara otokratis dengan kepuasan kerja, menunjukkan adanya pengaruh signifikan dengan kepuasan kerja. Hal ini dipengaruhi oleh responden yang mayoritas karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar yang telah bekerja selama lebih dari puluhan tahun atau lebih yang artinya mereka telah memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan dan berumur matang dalam pekerjaan sehingga bijaksana dalam bekerja, walaupun atasan tidak memberikan kesempatan kepada karyawan dalam pengambilan keputusan, mendikte metode kerja, dan atasan yang cenderung memusatkan wewenang.

Dari hasil uji regresi lainnya yakni antara gaya kepemimpinan bebas dengan kepuasan kerja, menunjukkan adanya pengaruh signifikan dengan kepuasan kerja. Hal ini dipengaruhi oleh indikasi bahwa responden didominasi oleh karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar. Seperti, responden atau karyawan dapat mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan bebas terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar dan untuk mengetahui variabel apa yang paling berpengaruh. Dari rumusan masalah penelitian yang diajukan, berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan bebas terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.
2. Variabel gaya kepemimpinan demokratis merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar, sehingga hipotesis kedua terbukti dan dapat diterima.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan pada analisis dan kesimpulan yang berkaitan dengan penelitian ini, maka saran-saran yang dapat diajukan adalah:

1. Untuk PT. Bank Sulselbar Makassar:

Ditinjau dari hasil kuisisioner yang diisi oleh PT. Bank Sulselbar Makassar terdapat item-item pernyataan yang responnya dibawah dari skor rata-rata, maka saran untuk PT. Bank Sulselbar Makassar adalah sebagai berikut.

- a. Lebih banyak mengadakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh semua karyawan agar dapat meningkatkan interaksi terhadap atasan atau sesama karyawan.
  - b. Menghindari konflik *internal* dalam perusahaan agar karyawan dapat fokus dalam bekerja dan dapat bekerja tanpa tekanan.
  - c. Meningkatkan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi contohnya dengan cara mendengarkan apa yang menjadi keluhan dan apa yang ingin didapatkan oleh karyawan, misalnya kenaikan gaji ataupun kenaikan jabatan.
  - d. Untuk memunculkan kepuasan kerja pada karyawan didalam perusahaan, karyawan harus memperoleh kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, atasa, kondisi kerja, upah atau gaji dan rekan kerja.
2. Bagi peneliti – peneliti berikutnya yang ingin mengadakan penelitian serupa, agar dapat mengembangkan hasil penelitian ini dengan mengangkat objek penelitian pada perusahaan lainnya dengan jenis pekerjaan yang berbeda.
  3. Menambahkan variabel lain selain gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan bebas yang mungkin berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

1. Kurangnya kesungguhan dari beberapa responden dalam menjawab pertanyaan. Hal ini dikarenakan aktivitas beberapa responden yang cukup padat.
2. Masih tingginya keengganan karyawan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Hal ini tampak dalam jawaban responden yang banyak menanggapi dengan jawaban setuju sehingga hal ini memungkinkan adanya jawaban-jawaban yang biasa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. 2007. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darwito, SE. 2008. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan pada RSUD Kota Semarang*. Tesis. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Dessler, Gary. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Edisi 10. Jakarta: Prenhallindo
- Dessler, Gary. 2010 *Manajemen sumber daya manusia*. Jilid 1. Edisi 10. Jakarta: indeks.
- Duncan, W. Jack. 1981. *Organizational Behavior*. Edisi 2. Boston: Houghton.
- Handoko, T. H. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawijaya, Adam, I. 2000. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo. Cetakan Keenam.
- Jannuar Chendana, Fidelis. 2009, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Di PT. Multanabadi Sedjahtera*. Undergraduate thesis, <http://eprints.binus.ac.id/4666/>, Universitas Bina Nusantara.
- Juanda, Dahlia S.F. 2013. *Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Makassar*. Skripsi Diterbitkan: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Nizar, Maulvi and Nugraheni, Rini (2011) *ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Pos Indonesia Cabang Kudus)*. Undergraduate thesis, Universitas Diponegoro.
- Ruvendi Ramlan, 2005. *Jumlah Ilmiah Berniaga Vol 01 No 1 Tahun 2005, Imbalan Dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor*.
- Sudirman Rio, 2007. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pada Tugas dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja*. Jurnal Ilmiah Progressif, vol. 4 no. 10.



- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis. Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta
- Teviana.T, 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Intern Terhadap Efektivitas Kerja*. Jurnal Keuangan dan Bisnis vol.3.
- Thoha, miftah. 2011. *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta:Rajawali Press.
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku organisasi*, edisi 10, PT. Indeks Gramedia, Jakarta.
- Robert J. House. 1971. *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3 (Sep., 1971), pp. 321-339.

LAMPIRAN

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Biodata

#### BIODATA

##### Identitas Diri

Nama : Rusady Ruslan  
Tempat, Tanggal Lahir : Makassar, 23 Desember 1990  
Jenis Kelamin : Laki - Laki  
Alamat Rumah : Komp. Hartaco indah blok 4E No.5 90224  
Telepon : (0411) 863090  
Alamat Email : [rusrusady@gmail.com](mailto:rusrusady@gmail.com)

##### Riwayat Pendidikan

Pendidikan Formal	Tahun
1. TK Patun Makateks Makassar	1994 - 1997
2. SDN Komp Mangkura 1 Mks	1997 - 2003
3. SMPN 3 Makassar	2003 - 2009
4. SMAN 16 Makassar	2006 - 2009
5. Universitas Hasanuddin	2009 –
Sekarang	

#### Pendidikan Non Formal

- Pelatihan *Basic Study Skill* Universitas Hasanuddin 2009
- Seminar pasar modal dan peresmian BEI di FE-UH 2011

Makassar, 4 Februari 2014

Rusady Ruslan

## Lampiran 2 Penelitian Terdahulu

### Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian (X, Y)	Kesimpulan Penelitian
1	Darwito, SE.	<i>Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan pada RSUD Kota Semarang</i>	<i>Gaya kepemimpinan (X), Kepuasan kerja (Y1), Komitmen organisasi (Y2), kinerja karyawan (Y3)</i>	Hasil penelitian dalam tesis ini adalah menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan dapat diterima.
2	Fidelis januar	<i>Pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Multanabadi sedjahtera.</i>	Motivasi (X1), Gaya kepemimpinan (X2), Kinerja Karyawan (Y).	Dalam hasil penelitian ini menyatakn bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Serta motivasi dan gaya kepimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3	Dahlia S.F Djuanda	<i>Pengaruh stress kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk Makassar</i>	Stress kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan kerja.	Motivasi kerja (X2) merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Makassar

### Lampiran 3 Kuesioner Penelitian

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN OTOKRATIS, DEMOKRATIS,  
DAN BEBAS TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA  
PT. BANK SULSELBAR MAKASSAR**

**A. Kata Pengantar**

Yth. Sdr./i

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka melengkapi data yang diperlukan untuk memenuhi tugas akhir, bersama ini saya menyampaikan kuesioner penelitian mengenai ***“Pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan bebas terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar makassar”***. Adapun hasil dari penelitian ini saya gunakan sebagai bahan penyusunan skripsi pada program sarjana Universitas Hasanuddin, Makassar.

Saya memahami waktu saudara/i sangatlah terbatas dan berharga, namun saya juga mengharapkan kesediaan saudara/i untuk membantu penelitian ini dengan mengisi secara lengkap kuesioner yang terlampir.

Saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas kesediaan saudara/i telah meluangkan waktu untuk menjawab semua pertanyaan dalam kuesioner ini.

Hormat saya,

Rusady Ruslan

## B. Screening Question

- Petunjuk pengisian data responden:

1. Saudara/ diminta menjawab pertanyaan berikut.
2. Berilah tanda checklist (√) pada kolom yang telah disediakan.

Pertanyaan:

1. Jenis kelamin Anda:

☐ Pria

☐ Wanita

2. Berapakah usia Anda:

☐ 18-30 tahun

☐ 31-45 tahun

☐ >45 tahun

3. Jika Anda pegawai PT. Bank Sulselbar Makassar, apakah jabatan Anda?

Saya menjabat sebagai.....

4. Berapakah pendapatan Anda perbulan? \*

- Petunjuk pengisian:

1. Saudara/i diminta menjawab pertanyaan berikut.
2. Berikan tanda X pada kotak-kotak yang terdapat pada masing-masing kolom penilaian, di mana cukup satu untuk satu pernyataan, dengan penjelasan:

1 = Sangat tidak setuju; 2 = Tidak setuju; 3 = Biasa saja; 4 = Setuju; 5 = Sangat setuju

3. Mohon dapat diisi secara objektif untuk membantu penelitian lebih lanjut.

*Note:*

- (\*) tidak wajib diisi.
- Gaya kepemimpinan otokratis, dimana pemimpin menentukan perilaku bawahannya.
- Gaya kepemimpinan demokratis, adalah gaya yang banyak memberikan kesempatan terhadap bawahan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.
- Gaya kepemimpinan bebas. Memberikan pengambilan keputusan perusahaan diberikan kepada keputusan kelompok tanpa ada campur tangan pimpinan.

No.	<i>Gaya kepemimpinan otokratis (X1)</i>	1	2	3	4	5
1	Atasan saya bertindak dengan cara menunjukkan kapasitasnya sebagai pemimpin.					
2	Atasan saya tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.					
3	Atasan memeberikan tugas kepada karyawan dengan deadline yang ditetapkan, dan disertai award dan punishment					

No.	<i>Gaya kepemimpinan demokratis (X2)</i>	1	2	3	4	5
1	Atasan saya memberikan kesempatan untuk mencapai suatu tugas dengan caranya sendiri.					
2	Atatsan saya memperhatikan pentingnya nilai-nilai karyawan dalam mengkomunikasikan tujuan yang dicapai.					
3	Atasan saya cenderung melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.					



No.	Gaya kepemimpinan bebas (X3)	1	2	3	4	5
1	Atasan saya sering memberi kebebasan dalam pengambilan keputusan dan tanpa ada campur tangan atasan.					
2	Atasan jarang memberikan hukuman terhadap karyawan yang diketahui telah melakukan kesalahan.					
3	Atasan saya tidak pernah memberi pengarahan dalam menjalankan tugas atau pengambilan keputusan.					

No.	Kepuasan kerja (Y)	1	2	3	4	5
1	Gaji saya cukup dengan tanggung jawab yang saya pikul.					
2	Orang-orang yang bekerja dengan saya memberikan dukungan yang cukup kepada saya.					
3	Pekerjaan saya sangat menarik.					
4	Atasan saya memberikan dukungan yang cukup kepada saya.					

## Lampiran 4 Uji Realibilitas

### Uji Realibilitas X1

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,659	,674	3

### Uji Realibilitas X2

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,834	,878	3

### Uji Realibilitas X1

**Reliability Statistic3**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,764	,798	3

### Uji Realibilitas Y

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,794	,832	4

**Lampiran 5 Uji Validitas Variabel X1, X2, X3, dan Y**

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y_1	40,2286	23,802	,309	,538	,235
Y_2	40,0286	25,217	,486	,461	,279
Y_3	40,4000	28,359	,523	,359	,388
Y_4	40,1857	25,545	,412	,188	,303
X1_1	40,4286	24,625	,518	,349	,300
X1_2	41,0857	23,645	,709	,172	,261
X1_3	40,5143	23,993	,483	,317	,272
X2_1	40,0429	23,665	,827	,303	,229
X2_2	39,9857	24,826	,657	,251	,260
X2_3	40,1000	26,294	,940	,188	,329
X3_1	41,2000	23,786	,412	,269	,261
X3_2	41,1714	28,782	,457	,365	,404
X3_3	41,6000	28,765	,550	,261	,396

## Lampiran 6 Uji Hipotesis

### HASIL KOEFISIEN DETERMINASI

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,889 <sup>a</sup>	,790	,781	2,55200

a. Predictors: (Constant), X3\_tot, X1\_tot, X2\_tot

b. Dependent Variable: Y

### HASIL UJI SIGNIFIKANSI SIMULTAN (UJI F)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76,747	3	25,582	3,928	,004 <sup>b</sup>
	Residual	429,839	66	6,513		
	Total	506,586	69			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3\_tot, X1\_tot, X2\_tot

### HASIL REGRESI BERGANDA DAN PARAMETER INDIVIDUAL (Uji t)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,150	2,123		6,195	,000
	X1_tot	,156	,127	,147	1,230	,003
	X2_tot	,291	,115	,286	2,519	,000
	X3_tot	,207	,155	,159	1,334	,004

a. Dependent Variable: Y